

Udinese Calcio: il Talent Scouting a livello globale

Alberto Di Minin – Scuola Superiore Sant'Anna

Udinese Calcio S.p.A.

www.udinese.it

Attività principale: Formazione, preparazione e gestione squadre di calcio

Ricavi 2007: 31,9 milioni di euro

Dipendenti 2007: 67 di cui 50 tesserati

L'innovazione continua può essere ricercata, come ci insegna il caso del musical *Chicago*, nei settori più diversi. Un esempio interessante di azienda che ha deciso di vivere sotto il segno dell'innovazione continua è l'Udinese Calcio S.p.A.

Il campionato italiano di Serie A non è un ambiente facile per le squadre di città di provincia vistigli elevati investimenti necessari, i ritorni spesso legati agli esiti sportivi, la maggiore capacità di spesa delle società più grandi e il limitato bacino della tifoseria locale. Spesso queste squadre vivono tra il cosiddetto "obiettivo salvezza" e il rischio di retrocessione, ondeggiando tra la Serie A e la Serie B. Da ormai diversi anni tale caratterizzazione non tocca l'Udinese Calcio. Fondata nel 1896, l'Udinese è una delle più antiche squadre italiane ed è tornata in Serie A nel 1995, dopo un lungo periodo trascorso tra retrocessioni e promozioni. Da allora, la squadra rappresenta una realtà consolidata e in molti campionati recenti si è trovata a competere per un posto valido per l'ammissione alle competizioni di livello europeo.

Questa affermazione, coronata nel 2005 con il debutto nella *Champions' League*, è il frutto di una strategia di business e di accorti investimenti che hanno reso possibili i risultati sul campo di calcio. La famiglia Pozzo, che controlla la squadra dagli anni '80, nel 1995 si è affidata ad un rinnovato team di dirigenti per guidare la nuova avventura in Serie A. Tra gli obiettivi del nuovo Presidente del C.d.A., Franco Soldati, c'era quello di garantire il perseguimento dell'eccellenza sportiva, ma venne perseguita anche l'idea di mettere in piedi un modello aziendale finanziariamente sostenibile,

in pareggio, quando non in attivo. Intenzione questa piuttosto ardua da mettere in pratica nell'ambito di un "calcio spettacolo" come quello italiano, in cui grandi gruppi industriali sono disposti a re-finanziare di continuo le proprie squadre e sponsor e diritti televisivi sono in gran parte preda dei club più blasonati.

Un'ulteriore difficoltà per l'Udinese Calcio era costituita dalla debole tradizione di vivaio, ovvero la capacità di attrarre giovani talenti italiani e farli crescere nelle proprie formazioni "primavera", preparandoli per la prima squadra o cedendoli in prestito ad altre squadre. Ecco allora che negli anni '90 si fece strada una strategia già tentata in passato e che aveva avuto il merito di portare a Udine un certo numero di campioni: il *talent scouting* a livello internazionale.

Progressivamente, l'Udinese crea una rete di circa venti osservatori sparsi in tutto il mondo e in particolar modo in Africa e in Sud America. Gli osservatori, legati alla squadra tramite contratti di collaborazione esclusiva e rapporti di fiducia consolidati negli anni, hanno saputo sviluppare contatti con centinaia di agenti indipendenti. Il loro ruolo professionale è quello di individuare i giovani più promettenti, portarli a Udine e proporre loro l'inserimento in squadra ben prima che si siano definitivamente imposti sulla scena calcistica. Dal quartier generale friulano, due manager gestiscono tale patrimonio di contatti e verificano le segnalazioni. L'Udinese Calcio, dunque, può contare su un'agile e capillare rete globale di osservatori a costi più che ragionevoli.

Alcuni dei giovani talenti non solo ripagano la fiducia in loro riposta a suon di goal e dribbling, ma pure contribuiscono alla salute delle finanze della Società: nel momento del loro trasferimento, vengono ceduti ad altre squadre per cifre considerevoli. Questa strategia di attrazione e valorizzazione di promesse calcistiche ripaga ampiamente l'investimento iniziale della Società.

Basti pensare che nel corso del 2007, le plusvalenze derivanti da cessioni di giocatori sono state pari a 13 milioni di euro, ossia il 42% dei ricavi annuali. Per una Società che nel medesimo esercizio ha

sostenuto costi per il personale di circa 20 milioni di euro, questa posta di bilancio apporta un contributo decisivo alla solidità economico-finanziaria complessiva.

Il modello di business qui descritto ha dunque permesso all'Udinese di costruire una vera e propria *palestra di talenti*, che funziona da base necessaria per una squadra che rinnova di frequente la propria composizione. Al momento dell'ingaggio, i giocatori accettano i rigorosi tetti salariali proposti dalla Società, ma in compenso ricevono una preparazione atletica di ottimo livello, la possibilità di acquisire esperienza e mettersi in mostra ancora giovanissimi nella Serie A italiana, uno dei palcoscenici più prestigiosi e conosciuti del calcio mondiale. Negli anni, la folta rosa di validi giocatori ha richiamato a Udine allenatori che hanno proposto schemi di gioco e soluzioni particolarmente innovativi.

Con qualche rammarico dei tifosi, il percorso naturale degli atleti che più si mettono in luce nel corso della stagione li porta a lasciare Udine dopo alcuni anni, per continuare la propria carriera in altri club, richiamati da ingaggi molto più generosi. Gli "ex-udinesi" sono una presenza ormai diffusa in diverse squadre italiane ed europee.